

## **Forschungs- und Wissenstransferbedarf für das Management in Öko-Erzeuger-Betrieben aus Sicht der Praxis<sup>1</sup>**

### **Zusammenstellung der Themenschwerpunkte**

#### **Betriebsentwicklung**

- Analyse der Faktoren für die Entwicklung und den Erfolg der Öko-Betriebe.
- Diskussion zukunftsweisender Strategien für die Ökologische Landwirtschaft zwischen Spezialisierung und Diversifizierung.
- Erforschung personenbezogener Aspekte auf Öko-Betrieben, z.B. Betriebsentwicklung aus weiblicher Sicht und Betriebsführung als (Ehe-)Paar.
- Analyse der betriebswirtschaftlichen Hemmnisse für Umstellungen und der Gründe für Rückumstellungen.
- Entwicklung differenzierter Erfolgsstrategien für unterschiedliche Betriebstypen im Hinblick auf Lage und Ziele des Betriebsleiters.
- Definition von Wert und Bedeutung von Hof- und Betriebsentwicklungsgesprächen.

#### **Qualifizierung, Aus- und Fortbildung**

- Entwicklung von Leitfäden für die Aus- und Fortbildung im Management von Öko-Betrieben: betriebswirtschaftliches Basiswissen, kaufmännische Betriebsführung, Personal, Kommunikation, Kooperation.
- Entwicklung und Förderung von Fortbildungsangeboten für Führungskräfte für das kaufmännische und betriebswirtschaftliche Management von Öko-Betrieben.
- Entwicklung und Förderung von Fortbildungsangeboten für Führungskräfte für Personalführung, Kooperationen und Kommunikation von Öko-Betrieben.
- Erarbeitung und Bereitstellung von Fallbeispielen für die Umstellung auf Ökologische Bewirtschaftung und die begleitende Beratung.
- Bereitstellung eines Muster-Buchabschlusses eines Öko-Betriebes für die Aus- und Fortbildung.
- Leitfadenerstellung für regionale und hofeigene Verarbeitung und Vermarktung für Beratung und Fortbildung.

#### **Dokumentation & Kontrollen**

- Prüfung von Verfahrensmöglichkeiten des Abgleichs und der gegenseitigen Berücksichtigung verschiedener Kontrollen zur Entlastung der Betriebe.

#### **Hofnachfolge und Führungskräfteentwicklung**

- Durchführung eines Pilotprojekts mit dem Ziel einer Konzeptentwicklung für die Ausbildung von ökologischen Betriebsleitungsassistenten für die Hofnachfolge in Familienunternehmen und als Führungskräfte in Personengesellschaften und juristischen Personen in der Ökologischen Landwirtschaft.
- Erstellung eines Prozessleitfadens zu Abläufen und Schemata bei Hofübergaben und Nachfolgeregelungen in größeren Öko-Unternehmen.

- Erhebungen zur Erfolgsquote von begleiteten Hofübergaben im inner- und außerfamiliären Bereich und Entwicklung von Modulen zur Unterstützung von Einzelberatung bei der Hofübergabe.
- Erhebung der Faktoren gelungener außerfamiliärer Hofübergaben und Identifikation geeigneter Unterstützungsmöglichkeiten (finanziell, rechtlich, fachlich, beratend).
- Konzepte für die Finanzierung von Betriebsübernahmen durch außerfamiliäre Betriebsleiter mit betriebswirtschaftlichen Berechnungen zum Altenteil.
- Rechtliche Gestaltung und Rechtsformen für den Übergang und die Nachfolge.
- Erhebung von Best-Practice-Beispielen zur inner- und außerfamiliären Hofnachfolge unter Berücksichtigung besonderer Förder- und Beratungsmöglichkeiten.
- systematische Erfassung und Erarbeitung geeigneter Unterstützungsmaßnahmen neuer Wege der Hofübernahme z.B. durch Außenstehende, Hofgemeinschaften, Vereine etc..

### **Kennzahlen & Betriebszweigauswertungen**

- Aufbereitung und Bereitstellung aktueller Kennzahlen für Betriebsvergleiche aus vorhandenen Auswertungen (Testbetriebe, Auswertungen großer Buchführungs-Rechenzentren).
- Ermittlung aktueller Kennzahlen für den Verarbeitungs- und Vermarktungsbereich von Bio-Produkten für unterschiedliche Produktbereiche sowie vergleichende Erhebung auf Höfen und von Naturkostfachgeschäften.
- Aufbereitung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Richtwerten wie Handelsspannen, Preisauflagen, Sortimentsgrößen, Verlusten und unterschiedlichen Kalkulationsfaktoren in verschiedenen Warengruppen.
- Datenerhebungen in Praxisbetrieben für die Aufbereitung und Verarbeitung hofeigener Produkte und Aufbereitung der Ergebnisse für die Anwendung.
- Entwicklung und Durchführung von Arbeitszeiterfassung in der hofeigenen Verarbeitung und regionalen Vermarktung und Aufbereitung der Ergebnisse für die Anwendung.
- Entwicklung von Controlling-Maßnahmen für Produktivitätserhöhung bei Bio-Betrieben und Bereitstellung von Werkzeugen für die Anwendung.

### **Personalmanagement**

- Forschung und Konzeptentwicklung zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in arbeitsintensiven Gemischtbetrieben.
- Konzeptentwicklung zur Motivationsförderung von Verkaufspersonal in Hofläden, auf Wochenmärkten und im Online-Vertrieb von Öko-Unternehmen.
- Erhebung von Bildungserfordernissen und Bildungsinhalten für die Teambildung in Öko-Unternehmen zur Entwicklung von strukturierten, harmonischen und motivierten Teams.

### **Finanzmanagement**

- Entwicklung neuer Finanzierungs- und Beteiligungskonzepte, z.B. für den Kauf von Hofstellen und Höfen sowie für die Solidarische Landwirtschaft.
- Erarbeitung und Erprobung von Gemeinwohlbilanzsystemen für Bio-Betriebe.
- Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in Rechnungswesen.
- Entwicklung eines Leitfadens für die Finanzierung von starken betrieblichen Veränderungen wie Neugründungen, außerfamiliären Hofübergaben, neue Geschäftsfelder.

## **Ländlicher Raum & Regionalität**

- Identifikation von Formen der Regionalvermarktung für marktferne Produktionsstandorte.
- Entwicklung regionaler Produktsortimente für Regionalkunden.
- Erforschung/Entwicklung von Öko-Marktstrategien in demographisch entleerten, strukturschwachen Regionen (z.B. Lausitz, Uckermark).
- Aufbau und Weiterentwicklung von Wertschöpfungsketten regionaler Bio-Produkte.
- Untersuchung der Wirtschaftlichkeit für faire Kooperationen in der Bio-Wertschöpfungskette in Verbindung mit Regionalvernetzung.

## **Vermarktung**

- Stärken- und Schwächenanalyse von einzelnen, ausgesuchten Vermarktungsmodellen an Hand von praktischen Beispielen.
- Entwicklung von Bewertungstools für Marketingkonzepte für Direktvermarkter.
- Sammlung und Analyse von Best-Practice-Beispielen beim Aufbau regionaler Verarbeitungs- Vermarktungs- und Logistikstrukturen.
- Untersuchung der Marktpotentiale des „Unverpackt“-Konzepts.
- Konzeptentwicklung für den Wissenstransfer des Mehrwerts ökologisch produzierter Nahrungsmittel.

## **Direktvermarktung**

- **Analyse Internet-basierter Vermarktung**
  - Bewertungsmatrix zu Kompetenzen und Relevanz der Bio-Abo-Lieferdienste, Apps und Online-Portale für Direktvermarkter und ihrer Vorteile gegenüber konventionellen Online-Dienstleistern.
  - Entwicklung geeigneter Weiterbildungsangebote zur Internetvermarktung.
- **Hofladen**
  - Ansprache-Konzepte für unterschiedliche Käuferschichten von Hofläden.
  - Konzepte zur Sortimentsentwicklung in Hofläden.
  - Datensammlung über die Gestaltung von Hofläden als Mehrfunktionsladen (Verkaufsstätte, Erlebniswelt, Veranstaltungsraum etc.).
  - Kennzeichnungsoptionen von Sondersortimenten im Hofladen.
  - Konzepte zur ganzheitlichen Darstellung des landwirtschaftlichen Umfelds im eigenen Hofladen.
  - zielgruppengerechte Konzepte zur Präsentation von Hofläden und entsprechenden Internetauftritten.
  - ABC-Preisgestaltung für große Hofläden und Entwicklung einer einfachen Handhabung für die Praxis.
  - Untersuchungen zu Preisverständnis und Preisakzeptanz von Hofladenkunden und Entwicklung von Konzepten des Wissenstransfers.
  - Handbuch zu visuellen Gestaltungsmöglichkeiten von Hofläden, z.B. unterschiedliche Regalsysteme, Beleuchtungen, Regalanordnungen und Farben.
  - Erstellung einer bundesweiten Zusammenfassung der Produkte für Hofladensortimente.

## **Marketing**

- Untersuchung der Wirksamkeit moderner Kommunikationsmethoden (Web 2.0, Social Media u.a.) auf die Kundenbindung.

- Wirkung und Auswahl von gesundheitsbezogenen Aussagen in der Werbung für Bio-Produkte.
- Konzepte zur gezielten Verbraucheransprache und Bewertung von Kundengewinnungsverfahren.
- Entwicklung von Handreichungen für Gestaltungskonzepte von Hofprospekten, Werbeaktionen und Flyern.
- Untersuchung des Stellenwerts (unabhängiger) redaktioneller Beiträge versus eigene Werbung.
- Entwicklung von Gruppenkonzepten zur Außenkommunikation des Systems Ökologischer Landwirtschaft.

### **Strategie & Kooperationen**

- Allgemein anwendbare Werkzeuge für die betriebswirtschaftliche Planung der Umstellung auf Bio.
- Vergleich zwischen Spezialisierung im Anbau oder in der Verarbeitung hinsichtlich Vorteilen und Risiken.
- Entwicklung von Strategien, Best-Practice-Beispiele und Leitfaden zur Diversifizierung und vertikaler Integration in Kooperationen.
- Entwicklung von Konzepten und Unterstützungsmaßnahmen inkl. Kommunikationskonzepten betrieblicher Kooperationsbildung und regionaler Vernetzung der Betriebe für Peer-to-Peer-Learning.

### **Soziales**

- Untersuchung praktikabler Strategien/Maßnahmen zur Konfliktbewältigung auf ihre Anwendungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten.
- Entwicklung verbindlicher Sozialstandards in der Ökologischen Landwirtschaft sowie geeigneter Umsetzungskonzepte.
- Untersuchung der Veränderungen in der Familie und die dabei entstehenden Konflikte zwischen den Generationen oder zwischen den Familienangehörigen.
- Forschung zu Arbeitsbedingungen im Ökolandbau.
- Entwicklung von Alterssicherungskonzepten ohne Hofbelastung.

### **Pädagogische Angebote, Erlebnisbauernhof**

- Entwicklung von Konzepten eines Handlungsleitfadens für die Agrar- und Bildungspolitik, um die Zusammenarbeit mit Schulen zu verbessern und die langfristige Kooperationen zwischen Bauernhof und Schule zu etablieren.
- Entwicklung von Leitfäden für die Entwicklung von pädagogischen Konzepten auf Schul- und Erlebnisbauernhöfen mit folgenden Inhalten:
  - Bewährte und empfehlenswerte didaktische Methoden
  - Erfolgreiche Konzepte: Wie müssen sie finanziert sein, um zum wirtschaftlichen Betriebserfolg beizutragen?
  - Best-Practice-Beispiele und Bausteine für die praktische Umsetzung;
  - Kosten und Nutzen von Erlebnisangeboten auf dem Bauernhof darstellen.

### **Verbrauchererwartung/-kommunikation/-forschung**

- Kundenbefragungen zur Einstellung hinsichtlich Öko-Lebensmitteln.
- Verbraucherbefragungen zum Informationsbedarf entlang der ökologischen Produktionskette.
- Sachliche Information und Storytelling: Modelle effektiver Kundengewinnung und -bindung durch zielgruppenspezifische Ansprache im Verkauf von Bio-Produkten.

## Nachhaltigkeitsmanagement

- Entwicklung von Bewertungstools für Gemeinwohlleistungen, z.B. Biodiversität und Tierwohl.

Berlin, Oktober 2018

Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft, Marienstr. 19-20, 10117 Berlin  
Tel. 030/28482300 Fax 030/28482309 [info@boelw.de](mailto:info@boelw.de) [www.boelw.de](http://www.boelw.de)

---

<sup>1</sup> Die vorliegenden Forschungs- und Wissenstransferfragen zur Unternehmensführung von Öko-Betrieben wurden von Branchen-Akteuren aus Praxis und Beratung und Wissenschaft benannt und strukturiert. Grundlage für die Diskussion lieferten die Rückmeldungen von Praktikern in vom BÖLW koordinierten Wissenstransferveranstaltungen. Die Kooperationspartner des BÖLW Bioland, Biopark, BNN, Naturland, Demeter, Demeter-Forschungsring, Ecovin, Gäa, DLG und SÖL führen jährlich mehrere hundert Veranstaltungen im Rahmen des BÖLN-Verbundprojektes „Auf Augenhöhe: Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis der ökologischen und nachhaltigen Land- und Lebensmittelwirtschaft“ durch. Mit der Veranstaltungsevaluation wird vom BÖLW der weitere Forschungsbedarf aus Praxissicht qualitativ erfasst. Mehr Informationen zum Projekt finden Sie hier: [www.boelw.de/wissenstransfer](http://www.boelw.de/wissenstransfer)

Die Sammlung spiegelt keine erschöpfende Listung, sondern die drängenden gegenwärtigen Herausforderungen im Management von Öko-Betrieben wider, die mit Forschungsarbeit und Wissenstransfermaßnahmen adressiert werden müssen. Eine weiterführende Aufbereitung und Spezifikation der Themenstellungen wurde dem Förderer vom BÖLW empfohlen.